



Якимішин Л. Я.

РЕКОНСТРУКЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ЛАНЦЮГУ ПОСТАВОК У КОНТЕКСТІ АУТСОРСИНГУ

Досліджено умови прийняття виробничим підприємством рішення щодо передачі саме ключових зон діяльності на аутсорсинг і виявлено, що в межах ланцюга поставок, коли підприємство-аутсорсер є його учасником, таке рішення буде доцільним. Інтеграція підприємств на засадах партнерства і спільної стратегії, узгодженої з стратегіями учасників ланцюга поставок, дозволить отримати синергійний ефект, підвищить конкурентоспроможність і забезпечить новий рівень задоволення потреб споживачів.

Ключові слова: бізнес-процеси, аутсорсинг, ланцюг поставок, ключові сфери діяльності.

1. Вступ

Сьогодні все частіше мова йде не про конкурентоспроможність підприємства, а про конкурентоспроможність ланцюга поставок [1, 2]. Тому актуалізується проблема створення ефективного ланцюга поставок, учасники якого стратегічно утворювали б одне «ціле» підприємство, тобто ключові сфери бізнес-процесів були розподілені між виконавцями найбільш раціональним чином. В таких умовах уможлиблюється прийняття виробничим підприємством рішення щодо передачі деяких саме ключових зон діяльності партнерам по бізнесу в межах ланцюга поставок. Такий процес автор даної статті умовно назвав «квазі-сорсингом», бо мета, яку переслідує підприємство аналогічна, як при використанні аутсорсингу не ключових зон діяльності, — передача тому підприємству, яке володіє вищою рівня технологією, може виготовляти продукт/надавати послугу акцептованої якості швидше і дешевше. Прийняття такого рішення вимагає певних дій щодо реструктуризації ланцюга поставок, щоб така діяльність принесла користь не тільки покупцю, але й продавцю, і задовольнила кінцевого споживача, краще ніж конкуренти, а співпраця з ним здійснювалась в довгостроковій перспективі.

2. Аналіз літературних даних та постановка проблеми

У ланцюгу поставок можна виділити вісім ключових бізнес-процесів: формування взаємовідносин з споживачами; обслуговування споживачів; формування попиту; виконання замовлень; підтримка виробничих процесів; постачання; розроблення нових продуктів та їх комерційне втілення; зворотні матеріальні потоки [3–5]. У конкурентному середовищі підприємство може бути по-справжньому ефективним тільки в тому випадку, якщо йому вдасться залучити до інтеграції своїх споживачів і постачальників. Така зовнішня інтеграція і визначає ланцюг поставок, у якому в довгостроковій перспективі успіхи чи невдачі позначаються на кожному його учаснику, тому актуалізується проблема встановлення партнерських відносин між споживачами і постачальниками.

Предметом аутсорсингу можуть бути усі бізнес-процеси (Business Process Outsourcing — BPO). Однак, сьогодні згідно традиційного підходу, при якому бізнес-процеси поділяються на «основні» і «допоміжні», переважно, на аутсорсинг передаються нестратегічні або незначущі види діяльності. Весь комплекс процесів можна поділити на три групи за ступенем важливості для підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Поділ бізнес-процесів за важливістю для підприємства

Значущі не ключові процеси	Незначущі не ключові процеси	Значущі ключові процеси
Облік, управління поставками, складські та транспортні послуги	Прибирання територій	Управління брендами і маркетингом
HR адміністрування (управління персоналом)	Харчування працівників	Виробництво комплектуючих, монтаж продукції, проектування компонентів
Управління претензіями, білінг, правові послуги, охорона	Пральня/хімчистка	Формування клієнтських відносин, продажі
IT (інформаційні послуги)		Патенти та технології

Примітка: на підставі [6]

Аутсорсинг розвивається, але модель, яку використовують на підприємстві залежить від стратегічних цілей бізнесу. Найчастіше основною метою є скорочення витрат. Перехід на вищий рівень управління бізнесом в області аутсорсингу вимагає від підприємства виділення ключових компетенцій і пошуку такого партнера, щоб оптимізувати ланцюг вартості. В [7] М. Портером визначений ланцюг вартості, як стисло окреслений потік різного типу діяльності, яка реалізується підприємством, створюючи в різний спосіб спільну систему вартості. Цей ланцюг описує різні процеси, які спрямовані на максимальне збільшення підприємством вартості власних продуктів. Інакше,

ланцюг вартості — це послідовне представлення елементарних наборів функцій, які виконуються в компанії (від R&D (дослідження і розробки) через виробництво до продажів та гарантійного обслуговування). Кожна ланка ланцюга генерує додану вартість. Аналіз ланцюга вартості дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні ресурси і можливості та є корисним при прийнятті рішення про співпрацю з іншими компаніями.

Актуальність і ймовірність використання аутсорсингу залежать саме від важливості конкретної групи процесів. Використання аутсорсингу в оптимізації процесів першої групи на сьогоднішній день досить помірковане, але вже прослідковується тенденція до зростання. Найчастіше передаються на аутсорсинг процеси другої групи і немає підстав припускати, що ця тенденція зміниться в майбутньому.

Враховуючи, що процеси третьої групи є ключовими компетенціями компаній/підприємств, вони передаються на аутсорсинг вкрай рідко, але з розвитком ланцюгів поставок можлива позитивна динаміка [8]. В даному випадку потрібна побудова тісно інтегрованих і дійсно стратегічних ланцюгів поставок і формування довгострокових партнерських відносин між залученими підприємствами.

Аутсорсингові підприємства, щоб бути конкурентоспроможними на ринку, інвестують у вдосконалення своїх власних технологій, методологій, а також у свій персонал [9]. В першу чергу вони досліджують і впроваджують у себе новітні світові інноваційні методи управління певними видами бізнес-процесів.

У Польщі, яка використовує чи не найбільше аутсорсингову діяльність серед країн ЄС, добре розвинутими є такі види аутсорсингу як послуги з експлуатації об'єктів нерухомості, послуги з клінінгу, харчування працівників, управління транспортним парком підприємства, управління персоналом, внутрішній аудит, логістичний або транспортний аутсорсинг, аутсорсинг постачання, фінансів, бухгалтерії та інших функцій [10].

Розвивається і аутсорсинг у виробничій сфері, коли підприємство передає підряднику певні процеси виробничого ланцюга або його частину у випадку, якщо процес виробництва власними силами обходиться підприємству дорожче. Першими передали на аутсорсинг частину виробництва виробники електроніки та телекомунікаційні компанії, а в даний час виробничий аутсорсинг поширився і на інші види діяльності, наприклад, в автомобілебудуванні, що дозволило мінімізувати фінансові ризики і надало можливість перерозподілити свої ресурси, спрямовуючи їх на процеси, які в першу чергу збільшують вартість підприємства [11].

Окрім того, аутсорсинг є ефективним інструментом конкуренції [12]. Для того щоб аутсорсинг не перетворився на примітивну покупку послуг, необхідно визначитися з тим, які компетенції є для компанії ключовими в даний час або стануть ключовими в майбутньому, а також з тим, які процеси і чому можуть бути передані на аутсорсинг, чітко сформулювати власні вимоги й очікування. Конкурентною перевагою аутсорсинг стає лише в той момент, коли створюється синергійний ефект, тобто ефективність процесів, переданих на аутсорсинг, починає перевищувати ефективність їх розрізної роботи на підприємстві.

3. Мета та задачі дослідження

Мета дослідження — дослідити зміни, які необхідно провести в ланцюгу поставок в умовах, коли підприємство-виробник приймає рішення щодо аутсорсингу ключової зони своєї діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі задачі:

1. Дослідити особливості реструктуризації бізнес-процесів в ланцюгу поставок у контексті аутсорсингу.
2. Виявити можливі наслідки нестачі продукту у клієнта.
3. Провести класифікацію товарів постачання за ступенем їх важливості.
4. Оцінити переваги для підприємства і постачальника придбання ресурсів у партнерстві.
5. Провести узгодження бізнес-стратегії підприємства з власними функціональними стратегіями і стратегією ланцюга поставок.
6. Запропонувати алгоритм прийняття рішення підприємством про передачу на аутсорсинг виробництва компонентів кінцевого продукту.

4. Матеріали та методи досліджень напрямів реконструкції бізнес-процесів в ланцюгу поставок у контексті аутсорсингу

Такі інструменти конкурентної боротьби як ціна, якість, надійність, доступність продукту або послуги вже недостатні, оскільки вони відомі і використовуються усіма великими «гравцями» ринку вже досить давно. Сьогодні основою для побудови конкурентоспроможного підприємства є інновації, які впливають, насамперед, на підвищення рівня задоволення клієнта, а це пов'язано з наданням більш широкого спектру забезпечуючих елементів продукту (а, отже, з рівнем обслуговування), використанням сучасних технологій та формуванням організації у вигляді ланцюга поставок. Тому реструктуризацію бізнес-процесів в ланцюгу поставок у контексті аутсорсингу слід проводити під кутом збільшення його ефективності і конкурентоспроможності, на які мають вплив такі чинники, як економія масштабу, «ефект кривої досвіду», витрати на придбання ключових ресурсів, зв'язки з іншими видами діяльності в ланцюгу, обмін можливостями між учасниками, перевага з діяльності «бути першим» на ринку, частка постійних витрат у загальній сумі витрат, спільна стратегія і швидкість оперативних рішень.

Розглянемо, які можуть бути наслідки від неефективної діяльності з постачальником у підприємства (рис. 1), а також, як нестача продукту у клієнта може вплинути на діяльність постачальника.

Від того, наскільки стратегічно важливим продукт є для клієнта, особливо це стосується виробничого процесу, то він може взагалі може розірвати відносини з таким постачальником і шукати інших постачальників або використовувати нові форми співпраці. А втрата клієнта для постачальника може бути достатньо болючою, бо пошук нового клієнта завжди є затратним процесом. Крім того постачальник втрачає і на своєму іміджі.

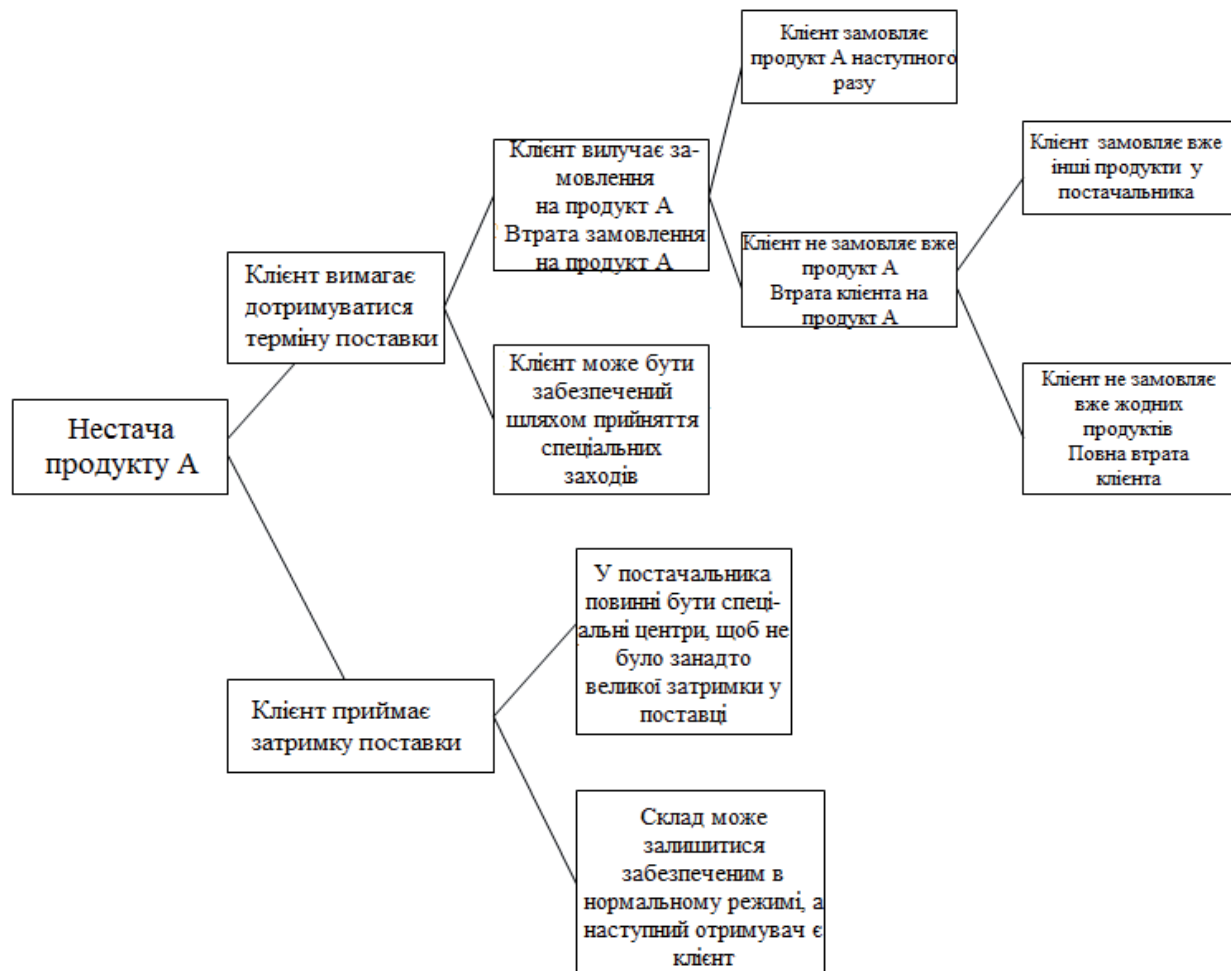


Рис. 1. Можливі наслідки нестачі продукту у клієнта [13]

5. Обговорення результатів дослідження передачі ключових зон діяльності на аутсорсинг

Прийняття рішення про аутсорсинг в сфері постачання зумовлене необхідністю вчасного забезпечення виробництва необхідними матеріалами, компонентами і напівфабрикатами, щоб виробничий процес був неперервним. Особливо це важливо у випадку постачання

стратегічного продукту, який має значний вплив на величину прибутку підприємства, тому існує високий ризик, пов'язаний з доставкою. Проведемо класифікацію продуктів, які постачаються на підприємство (табл. 2).

Постає питання, якщо підприємство зважиться на використання аутсорсингу саме ключових сфер діяльності, то на скільки партнерство у ділових відносинах підприємства-виробника і постачальника позитивно впливатимуть на діяльність кожного з них (табл. 3).

Таблиця 2

Класифікація товарів постачання за ступенем їх важливості [13]

Важливість в сфері постачання	Основні завдання відділу постачання	Інформаційне забезпечення	Рівень прийняття рішень
Стратегічне значення продукту	<ul style="list-style-type: none"> – точне прогнозування попиту; – детальне дослідження ринку; – розвиток довгострокових відносин з постачальниками; – прийняття рішення «виробляти або купувати»; – підписання довгострокових контрактів і розпланування їх в часі; – аналіз ризиків; – планування непередбачувальних інцидентів/аварій; – контроль за логістичними операціями, управління запасами і моніторинг постачальників 	<ul style="list-style-type: none"> – дуже докладні дані; – дані по ринку; – інформація про довгострокові тенденції попиту та пропозиції; – цінна інформація щодо конкурентів; – криві витрат для сектора/галузі 	найвищий (наприклад, віце-президент із закупівель в постачанні)
Товари, які займають «вузькі місця» (невеликий вплив на прибуток, високий ризик, пов'язаний з доставкою)	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення цих товарів в належних кількостях (у разі необхідності за додаткову плату); – контролювання постачальників; – забезпечення запасами; – плани дій у надзвичайних ситуаціях 	<ul style="list-style-type: none"> – середньострокові прогнози попиту та пропозиції; – цінні ринкові дані; – складські витрати; – плани формування і утримання запасів 	високий (наприклад, керівники окремих підрозділів)

Закінчення табл. 2

Важливість в сфері постачання	Основні завдання відділу постачання	Інформаційне забезпечення	Рівень прийняття рішень
Товари, які впливають на конкурентоспроможність кінцевого продукту (великий вплив на прибуток, низький ризик, пов'язаний з доставкою)	<ul style="list-style-type: none"> повне використання купівельної спроможності по відношенню до постачальників; вибір постачальників; продукти заміщення; планування стратегії ціноутворення; переговори; виконання закупівель на умовах швидкої поставки або на підставі укладених договорів; оптимізація замовлених розмірів партій 	<ul style="list-style-type: none"> важливі ринкові дані; прогноз попиту в короткостроковій та середньостроковій перспективі; точні дані про постачальників; прогнозування рівня цін/тарифів транспортування 	середній (наприклад, менеджери відділу закупівель)
Товари, що не мають великого значення (малий вплив на прибуток, низький ризик, пов'язаний з доставкою)	<ul style="list-style-type: none"> стандартизація продуктів; оптимізація/моніторинг розміру партії продукту, що замовляється; оперативне виконання замовлень; оптимізація рівня запасів 	<ul style="list-style-type: none"> хороший огляд ринку; короткострокові прогнози попиту; рівень запасів визначається методом оптимального розміру партії 	низький (наприклад, фахівці з закупівель)

Таблиця 3

Переваги для підприємства і постачальника придбання ресурсів у партнерстві

Для покупця	Для постачальника
Переваги для відділу закупівель: забезпечення вищої якості; зменшення бази постачальників; безпеки поставок необхідних ресурсів; можливість планувати довгострокові поліпшення, а не проводити переговори щодо короткострокових вигод	Переваги для відділу маркетингу: стабілізація підприємства; активніша участь у реалізації замовлень покупців; можливість випереджувального планування та інвестування; вміння співпрацювати з ключовими клієнтами в діапазоні даного продукту або послуги
Скорочення витрат: розроблення спільних програм щодо зниження витрат, наприклад, впровадження EDI, залучення постачальника в нових проектах; скорочення запасів за рахунок збільшення виробничих потужностей; упорядкування логістичних операцій	Скорочення витрат: через розробку спільних програм щодо зниження витрат; залучення клієнта в процес проектування; скорочення запасів за рахунок кращого планування дій замовника; впорядкування логістичних операцій; спрощення або виключення певних процесів; забезпечення своєчасної оплати
Стратегічна перевага: доступ до технології, що належить постачальнику; співпраця з постачальником, який інвестує; спільне вирішення проблем та управління	Стратегічна перевага: доступ до технології, що належить клієнту; співпраця з замовником, який розуміє необхідність інвестування; спільне вирішення проблем та управління

6. Результати визначення впливу використання аутсорсингу бізнес-процесів на ланцюг вартості

Аутсорсинг як проект реконструкції бізнес-процесів на підприємстві повинен бути довгостроковим стратегічним процесом. Відправною точкою для розгляду концепції аутсорсингу є прийняття рішення щодо зробити чи купити. Все частіше приймається рішення «купити». Це відбувається через вплив багатьох чинників. По-перше, відбувається постійне зростання кількості фірм, що надають послуги аутсорсингу, і збільшуються їх можливостей. В даний час вони беруть участь практично у всіх аспектах господарської діяльності підприємств. З кожним новим клієнтом зростає рівень знань і можливостей надавачів послуг. Зрештою ринок аутсорсингу розвивається і, незабаром, досягне такого рівня насичення, коли аутсорсори зможуть прийняти до виконання будь-які види господарської діяльності підприємства-клієнта. Ще одним фактором на користь «купити» є технології, які сьогодні мають недовготривалий життєвий цикл, і з інноваційної точки зору швидко старіють. Внутрішні інвестиції в технології стають настільки ризикованими, що здійснити покупку послуг є менш ризикованим для підприємства. Останній фактор, який впливає на підприємство при замовленні послуги за його межами, то це тиск конкурентів [12]. Використовуючи аутсорсинг, підприємство може зосередитися на основному бізнесі, саме який визначає його конкурентні переваги і створює можливості для розвитку. Єдине, про

що слід пам'ятати, що навіть, при якісно сформованих партнерських відносинах з надавачем послуг, передача ключових видів діяльності, може призвести до втрати підприємством власного «ноу-хау». Тому підприємству необхідно включити аутсорсинг як елемент в бізнес-стратегію і, можливо, саме надавач послуг з аутсорсингу стане ініціатором змін на підприємстві, пропонуючи нові концепції та ідеї [13, 14].

В такому випадку необхідно провести узгодження бізнес-стратегії підприємства з власними функціональними стратегіями і стратегією ланцюга поставок, де надавач послуг з аутсорсингу є учасником. На таку координацію безпосередній вплив має обрана підприємством маркетингова стратегія охоплення ринку. Залежно від результатів проведеного аналізу ринкових можливостей підприємство може обрати одну із стратегій охоплення ринку: масовий, цільовий чи диференційований маркетинг.

В табл. 4 подано приклад координації бізнес-стратегії з функціональними стратегіями, на яку визначальний вплив має обрана підприємством маркетингова стратегія щодо продукту і його розподілу.

На рис. 2, як приклад, подано алгоритм прийняття рішення підприємством про передачу на аутсорсинг виробництва компонентів кінцевого продукту.

Якщо передача на аутсорсинг стосується саме ключової сфери діяльності, то це передбачає розроблення проекту реконструкції ланцюга поставок з деталізацією відповідальних за усі процеси, які здійснюються в ланцюгу поставок і стосуються виду діяльності, який переданий для виконання іншому учаснику ланцюга поставок.

Таблиця 4

Координація бізнес-стратегії з функціональними стратегіями і стратегією ланцюга поставок

Стратегія	Масовий маркетинг	Цільовий маркетинг
Бізнес-стратегія	Збирати і продавати товар, надавати технічну допомогу покупцям, які чутливі до ціни, потребують відповідного, але не виняткового рівня якості, середніх умов поставки і не сильно розбудованого після-продажного сервісу	Збирати і продавати товар, надавати технічну допомогу покупцям, які хочуть платити за виняткову якість, доставку та обслуговування клієнтів
Функціональна стратегія і стратегія ланцюга поставок	Купувати запчастини від більш дешевих постачальників, що відповідають мінімальним вимогам якості та вимогам до умов поставки	Купувати запчастини від кращих постачальників. Ціна важлива, але не є найважливішим фактором
	Підтримувати мінімальний рівень запасів на підприємстві з метою зниження витрат на зберігання	Підтримання достатнього рівня запасів з метою виконання термінових замовлень, щоб скоротити час їх виконання
	Набір та навчання персоналу, який буде надавати технічну підтримку для забезпечення акцептованого рівня обслуговування клієнтів	Набір та навчання персоналу, який буде надавати технічну підтримку, щоб забезпечити винятковий рівень обслуговування клієнтів
	Використання триденного терміну поставки наземним транспортом з метою скорочення витрат	Використання нічного повітряного транспорту, щоб мінімізувати час виконання замовлення

Примітка: власна розробка автора

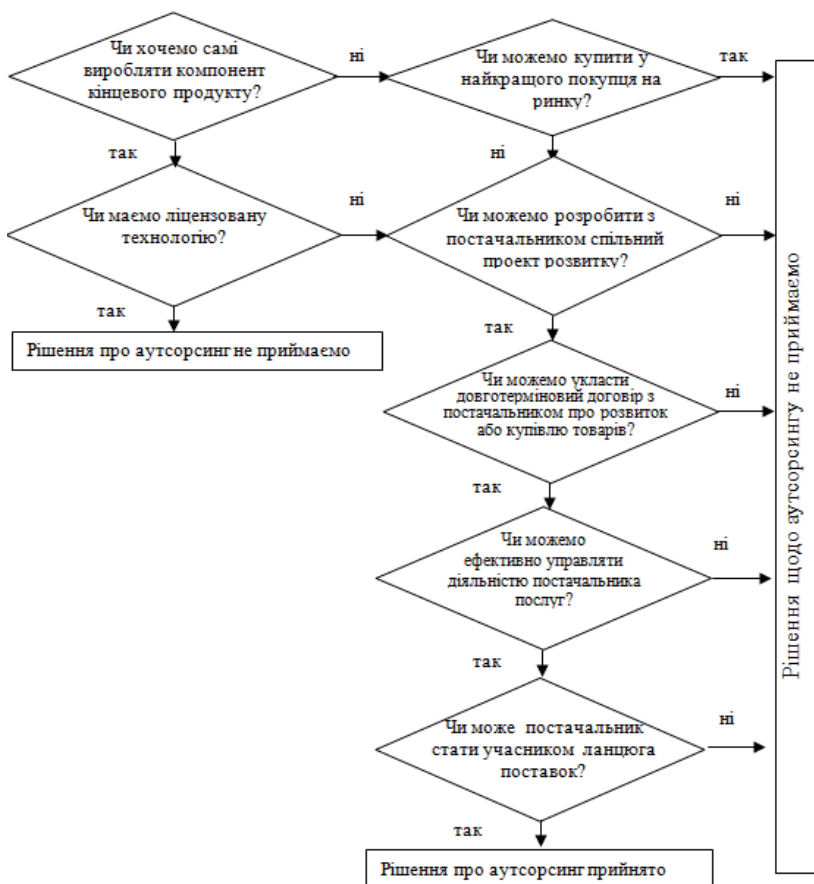


Рис. 2. Алгоритм прийняття рішення про використання аутсорсингу в сфері виробництва продукції

7. Висновки

В результаті виконаних досліджень:

1. Досліджено особливості реструктуризації бізнес-процесів в ланцюгу поставок у контексті аутсорсингу.
2. Виявлено, що реконструкцію бізнес-процесів в ланцюгу поставок доцільно проводити у контексті квазі-сорсингу його ключових компетенцій.
3. Проведено класифікацію товарів постачання за ступенем їх важливості.
4. Оцінено переваги для підприємства і постачальника придбання ресурсів у партнерстві.
5. Проведено координацію бізнес-стратегії з функціональними стратегіями і стратегією ланцюга поставок.
6. Розроблено алгоритм прийняття рішення про використання аутсорсингу в сфері виробництва продукції, а саме виробництва необхідних компонентів кінцевого продукту.

Література

1. Крикавський, Є. В. Конкурентоспроможність ланцюгів поставок промислової продукції [Текст] / Є. В. Крикавський, І. С. Риківанова. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2011. — С. 72–76.
2. Сисоев, В. В. Стратегічний сорсинг — спосіб покращення конкурентоздатності підприємства та підвищення рівня прибутків [Текст] / В. В. Сисоев, А. Ю. Горбач // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. — 2013. — № 7. — С. 123–128. — Режим доступу: \www/URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/5078
3. Крикавський, Є. В. Логістичне управління [Текст]: підручник / Є. В. Крикавський. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. — 684 с.
4. Сток, Дж. Стратегическое управление логистикой [Текст]: пер. с англ. / Дж. Сток, Д. Ламберт. — 4-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 797 с.
5. Чухрай, Н. І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи [Електронний ресурс] / Н. І. Чухрай. — Режим доступу: \www/URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2754/1/48.pdf
6. Matejun, M. Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania [Electronic resource] / Matejun Marek // Zeszyty naukowe politechniki łódzkiej. — 2006. — z. 42, Nr 989. — Available at: \www/URL: http://www.academia.edu/3069509/Rodzaje_outsourcingu_i_kierunki_jego_wykorzystania
7. Porter, M. E. Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników [Text] / M. E. Porter. — Gliwice: Helion, 2006. — P. 58–64.
8. Wodecka-Hyjek, A. Dobór partnera outsourcingowego z perspektywy kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwie [Text] / A. Wodecka-Hyjek // Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. — 2004. — Nr 648. — P. 91–102.
9. Kłos, M. Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach [Text] / M. Kłos. — Warszawa: CeDe-Wu, 2009. — 216 p.
10. Kopczyński, T. Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami [Text] / T. Kopczyński. — Warszawa: PWE, 2010. — 188 p.
11. Hugos, M. Zarządzanie łańcuchem dostaw: podstawy [Text] / Michael Hugos. — Gliwice: Helion, 2011. — wydanie II. — 280 p.

12. Trocki, M. Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej [Text] / M. Trocki. — Warszawa: PWE, 2001. — 228 p.
13. Szymonik, A. Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Część 2 [Text] / Andrzej Szymonik. — Warszawa: Difin, 2010. — 206 p.
14. Гурина, А. С. Логистическая интеграция как фактор повышения конкурентоспособности отечественных авиакомпаний [Текст] / А. С. Гурина // Проблемы підвищення ефективності інфраструктури. — Київ: НАУ, 2003. — Вип. 10. — С. 100–108.

РЕКОНСТРУКЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ЦЕПИ ПОСТАВОК В КОНТЕКСТЕ АУТСОРСИНГА

Исследованы условия принятия производственным предприятием решения о передаче именно ключевых зон деятельности на аутсорсинг и обнаружено, что именно в рамках цепи поставок, когда предприятие-аутсорсер является его участником, такое решение будет целесообразным. Интеграция предприятий на

принципах партнерства и совместной стратегии, согласованной с стратегиями участников цепи поставок, позволит получить синергетический эффект, повысит конкурентоспособность и обеспечит новый уровень удовлетворения потребностей потребителей.

Ключевые слова: бизнес-процессы, аутсорсинг, цепь поставок, ключевые сферы деятельности.

Якимущин Лілія Ярославівна, кандидат економічних наук, доцент, кафедра промислового маркетингу, Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, Україна, e-mail: jakumushun@ukr.net.

Якимущин Лилия Ярославовна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра промышленного маркетинга, Тернопольский национальный технический университет им. Ивана Пулюя, Украина.

Yakymyshyn Liliya, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ukraine, e-mail: jakumushun@ukr.net

УДК 658.012.32

DOI: 10.15587/2312-8372.2015.36333

**Левыкин В. М.,
Дзвон В. В.**

ИССЛЕДОВАНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ И ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ В ПРОЕКТАХ МИНИ-ГОСТИНИЦ

Статья раскрывает понятия удовлетворенности потребителей и лояльности потребителей мини-гостиниц. Схематически представлены сокращенная и расширенная цепочки соотношения потребностей потребителей и прибылей мини-гостиниц. Описаны подходы оживления и повышения качества гостиничных услуг для получения удовлетворенности потребителей. Маркетинговая концепция 4Р была расширена до формулы 9Р. Сформулированы утверждения «Удовлетворения потребностей потребителя» и «Золотые правила успеха» для собственников гостиниц.

Ключевые слова: потребительская удовлетворенность, потребительская лояльность, управление проектом, потребности потребителя, прибыли мини-гостиницы.

1. Введение

Бизнес-туристы и путешественники очень требовательны и при выборе мини-гостиниц (м-г) отдают предпочтение той, которая обеспечит наивысшую ценность за их деньги. Конкуренция за приобретение новых клиентов среди м-г Украины и по всему миру в индустрии гостеприимства (ИГ) остается очень высокой и возвратившийся клиент в гостиничном бизнесе (ГБ) — главная задача менеджеров м-г (ММ). Сегодня потребности потребителей (ПП), удовлетворенность потребителей (УП) и лояльность потребителей (ЛП) на рынке гостеприимства (РГ) — ключевые параметры успешного ГБ. Клиенты активно используют интернет для поиска лучших предложений, для сравнения цен, предлагаемых условий и качества гостиничных услуг (ГУ) и гостиничных продуктов (ГП), ознакомились с фотогалереями и отзывами клиентов, следят за рейтингами, сообщениями на форумах. Если потребитель РГ (ПРГ) — пользователь iPhone или iPad, то время на изучение различных предложений увеличивается, что означает формирование мнения о м-г задолго до того момента,

когда он переступит ее порог. Нет сомнений, что ИГ продолжает развиваться, в условиях украинских реалий ММ должны обеспечить УП и создать ЛП, для получения конкурентного преимущества (КП) и увеличения доли РГ. В данной статье авторы раскрывают понятие УП и ЛП, доказывают существование связи между ними, схематически представляют сокращенную и расширенную цепочки соотношения ПП и прибылей м-г, описывают подходы оживления и повышения качества гостиничных услуг (КГУ) для получения УП, в замещение классической формулы 4Р, расширяют ее до формулы 9Р, формулируют утверждение «Удовлетворения ПП» и «Золотые правила успеха» для отельеров и, на основании проведенных исследований, делают выводы, которые помогут отельерам — ММ, или сети м-г, удовлетворить ПРГ и победить в борьбе за «повторяющийся» бизнес. Результаты исследований авторов помогут ММ реализовать программы, обеспечивающие реальную стоимость, повышающие КГУ, и превращающие новых гостей в постоянных клиентов (ПК), делая ГБ успешным, прибыльным и конкурентоспособным.